

УДК 796

С.М. ПОГОРЕЛОВ, Н.Ю. БОРЕЙКО**АДАПТУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ З МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧИХ КЛУБІВ НІМЕЧЧИНИ ТА США ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Спорт і фізична культура в Україні функціонують зараз у вигляді різноманітних фізкультурних і спортивних організацій. В цілому роботу по фізичній культурі і спорту проводять декілька тисяч спортивних організацій. Керівникам і персоналу цих організацій щоденно треба вирішувати широке коло питань і проблем. Користуючись професійною мовою, керівники і персонал займаються спортивним менеджментом. Актуальність теми. В умовах комерціалізації економіки спорту, становлення спортивної галузі як окремої економічної категорії і по мірі розвитку суспільства фізична активність і спорт все ширше проникають у всі сфери життя людей, стає невід'ємною частиною життєдіяльності.

Метою дослідження ефективності менеджменту у сфері спорту та аналіз існуючих напрямків зарубіжного менеджменту.

Предмет дослідження. Основи менеджменту та його місія і функції у сфері фізичного виховання і спорту; аналіз ефективності менеджменту інших країн у сфері професійного спорту та у діяльності спортивних клубів.

Підвищення впливу фізичної культури і спорту на економіку країни, поява і розвиток індустрії спорту – це найбільш яскраві та явні ознаки того, що спорт потребує не тільки професійних спортсменів і тренерів, а і професійних менеджерів і економістів. Саме «управлінці» вищого класу можуть раціонально вести фінансово-господарську діяльність спортивної організації, ведучи її до успіху.

Ключові слова: оптимізація, менеджмент, спорт, оздоровлення, розвиток, персонал, прибуток.

С. М. ПОГОРЕЛОВ, Н. Ю. БОРЕЙКО**АДАПТАЦИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ КЛУБОВ ГЕРМАНИИ И США ДЛЯ УКРАИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Спорт и физическая культура в Украине сейчас функционируют в виде различных физкультурных и спортивных организаций. В целом работу по физической культуре и спорту проводят несколько тысяч спортивных организаций. Руководителям и персоналу этих организаций ежедневно надо решать широкий круг вопросов и проблем. Пользуясь профессиональным языком, руководители и персонал занимаются спортивным менеджментом.

Актуальность темы. В условиях коммерциализации экономики спорта, становления спортивной отрасли как отдельной экономической категории и по мере развития общества физическая активность и спорт все шире проникают во все сферы жизни людей, становится неотъемлемой частью жизнедеятельности.

Целью исследования эффективности менеджмента в сфере спорта и анализ существующих направлений зарубежного менеджмента.

Предмет исследования. Основы менеджмента и его миссия и функции в сфере физического воспитания и спорта; анализ эффективности менеджмента других стран в сфере профессионального спорта и деятельности спортивных клубов.

Повышение влияния физической культуры и спорта на экономику страны, появление и развитие индустрии спорта – это наиболее яркие и явные признаки того, что спорт нуждается не только профессиональных спортсменов и тренеров, но и профессиональных менеджеров и экономистов. Именно «управленцы» высокого класса могут рационально вести финансово-хозяйственную деятельность организаций спортивной, ведя ее к успеху.

Ключевые слова: оптимизация, менеджмент, спорт, оздоровление, развитие, персонал, прибыль.

S. POHORIELOV, N. BOREYKO**ADAPTATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF MANAGEMENT OF SPORTS CLUBS IN GERMANY AND THE USA FOR UKRAINIAN ORGANIZATIONS**

Currently, millions of people around the world lead a healthy lifestyle, part of which are physical exercise and health gymnastics, participation in sports competitions. High rates of development in recent decades and high-performance sports, gradually turning into a whole industry of sports and entertainment events. Physical culture and sport in modern society is an important factor in supporting and strengthening people's health, improving their culture, a way of communication, active leisure, an alternative to bad habits.

At the same time, physical education and sport have an intense impact on the economic sphere of life of the state and society: the quality of the workforce, foreign economic activity, tourism and other economic indicators

Sports and physical culture in Ukraine now function in the form of various sports and sports organizations. In General, the work in physical education and sport carried out a few of the thousands of sports organizations. The leaders and staff of these organizations need to address a wide range of issues and concerns on a daily basis. Using professional language, managers and staff are engaged in sports management

Relevance of the topic. In the conditions of commercialization of the economy of sports, the formation of the sports industry as a separate economic category and as society develops, physical activity and sport are increasingly penetrating into all spheres of people's lives, becoming an integral part of life.

The purpose of the study of the effectiveness of management in the field of sports and analysis of existing areas of foreign management.

Subject of research. Fundamentals of management and its mission and functions in the field of physical education and sports; analysis of the effectiveness of management in other countries in the field of professional sports and sports clubs.

Increasing the influence of physical culture and sports on the economy of the country, the emergence and development of the sports industry – these are the most striking and clear signs that sport needs not only professional athletes and coaches, but also professional managers and economists. It is the "managers" of the high class who can rationally conduct financial and economic activities of sports organizations, leading it to success.

Keywords: optimization, management, sport, health improvement, development, personnel, profit.

Узагальнення зарубіжного досвіду вказує на те, що спортивні центри є основною організаційною формою менеджменту, фізичного виховання та спорту у більшості країн світу. За кордоном нарівні з популярними клубами професійного футболу, хокею функціонує велика кількість різноманітних типів спортивних клубів оздоровчого напрямку. Так, наприклад, у Німеччині діє 85,5 тисяч спортивно-оздоровчих центрів, у яких 5,9 млн. людей займаються більш ніж 100 різноманітними видами спорту. У США нараховується більше 15000 клубів.

Аналізуючи зарубіжну літературу зі спорту, фізичному вихованню і спортивної рекреації, треба мати на увазі, що зарубіжні автори не використовують звичний для нас термін «фізична культура». У більшості зарубіжних країн використовують такі терміни: fitness – фізична підготовленість, physical education – фізичне виховання, physical recreation – фізичне оздоровлення. Слово «спорт» використовується для позначення різних видів спортивної діяльності, яка пов'язана з результатами, порівнянням результатів у змаганнях.

У США виділяють наступні види спортивної діяльності:

1. Невимушений спорт, або, як його називають у Європі, «спорт для всіх»
2. Організований спорт, який включає у себе шкільний та студентський спорт
3. Спорт у різноманітних організаціях, клубах, асоціаціях, спорт вищих досягнень, включаючи олімпійський
4. Професійний спорт

Усіма перерахованими видами діяльності у зарубіжних країнах займаються різні люди і різні організації. Але всіх об'єднує одна спільна основа – основною організаційною ланкою є клуб – спортивний, оздоровчий або спортивно-оздоровчий.

Аналіз менеджменту у зарубіжному спорті показує, що у країнах з ринковою економікою функціонують різні типи клубів спортивно-оздоровчого напрямку. Так, відомий американський спеціаліст спортивно-оздоровчої індустрії М. Уолф виділяє наступні види клубів:

- Комерційні оздоровчі центри
- Приватні спортивно-оздоровчі клуби
- Клуби, які належать різноманітним асоціаціям
- Спортивно-оздоровчі клуби, центри

корпорацій, фірм

Таблиця 1 - Різниця між муніципальними та приватними спортивно-оздоровчими клубами

Муніципальні	Приватні
Утримуються на кошти платників податків	Утримуються на внески клієнтів
Обслуговують різноманітний контингент відвідувачів	Обслуговують цільові ринки
Ціни нижчі	Ціни вище
Якість послуг нижча	Якість послуг вище
Належать держустановам (школам, лікарням та ін.)	Належать приватним власникам
Некомерційні	Орієнтовані на прибуток
Будівництво оплачується із податків населення	Будівництво оплачується власником чи за допомогою займу
На маркетинг витрачається не більше 3% бюджету	На маркетинг витрачається 10% бюджету та більше
Не бояться невдач, так як утримуються державою	Повинні приносити прибуток або власник припинить цей бізнес

- Спортивно-медичні центри/клуби
- Любительські та професійні клуби по видам спорту

Багато клубів входять у різні асоціації – такі, як Корпорація клубів Америки, Корпорація здоров'я та тенісу та інші суспільні асоціації.

В останні роки за кордоном все більшу популярність мають багатоцільові клуби. В США майже кожний четвертий клуб – багатоцільовий. Ці клуби призначені для задоволення самого широкого спектру спортивно-оздоровчих інтересів клієнтів. Такі клуби зазвичай мають різні споруди: зали для спортивних ігор, тренажерні зали, зали для дітей, басейн і т.д.

Виділяють також комерційні і некомерційні спортивні клуби (табл. 1).

Зараз характер та направленість спортивно-оздоровчих клубів різко змінилась. Якщо раніше вони мали оздоровчий, відновлювальний або змагальний аспект, то тепер програми стали більш складними і серйозними, більшу увагу приділяють жінкам та дітям: жінки приходять займатися фізичними вправами, а діти грають, танцюють і т.д.

Особливо популярні клуби, де працюють персональні тренери: з жінками, які мають надмірну вагу, с людьми, які бажають серйозно займатися шейпінгом та бодібілдингом. За персональну опіку клієнти ладні платити по 25 дол. за годину.

Узагальнення менеджменту зарубіжних спортивних клубів показує, що спортивні організації мають деяку специфіку. У зв'язку з цим ми виділимо: американську модель спортивно-оздоровчого клубу та німецьку модель.

На думку німецького спеціаліста Кемерера, оптимальна структура організації спортивних клубів у Германії характеризуються наступними параметрами:

- доцільний 1 клуб на 1 тис. жителів (у середньому);
- кожний клуб повинен передбачати програми для всіх вікових груп;
- членство в клубах - платне (внески вносяться з розрахунку оплати в середньому одна години роботи кваліфікованого фахівця);
- усі інші види, що не відповідають кліматичним або географічним умовам, повинні бути передбачені в сусідньому клубі в радіусі однієї години їзди.

Клуби не тільки щорічно організують близько 10 млн. спортивних заходів, але й проводять 8,2 тис. різних курсів. Одна зі складових частин діяльності клубів - підготовка кадрів для роботи як спортивних керівників на добровільній основі. У країні налічується 1,4 млн. чоловіків і жінок, що добровільно працюють головами, членами президій, судьями і т.д. Щорічно вони проводять на спортивних майданчиках або за робочим столом 185 млн. годин.

Німецькі фахівці з менеджменту спортивних клубів вважають, що клуб як форма організації спортивно-оздоровчої роботи з населенням найбільш ефективний з наступних причин:

- орієнтований на інтереси населення, надає можливість широкого вибору видів спорту;
- орієнтований на змагальну діяльність: добре стимулює для участі в змаганнях регіонального й місцевого рівнів;
- орієнтований на здоровий спосіб життя;
- орієнтований на добровільну роботу в області спорту: відзначається високий відсоток людей, що працюють тут у якості керівників на добровільній основі;

У Німеччині багато спортивно-оздоровчих клубів у своїй діяльності виходять із наступних принципів:

- не існує небажаних займатися спортом, існує погана організація;
- початківцям слід пропонувати заняття спортом у самій спрощеній формі, щоб уже перші кроки в спорті принесли успіх;

Крім чисто філософських і організаційних установок німецькі клуби дотримуються й наступних практичних принципів:

1. Доступність клубу: послуги надаються за доступними цінами.
2. Інструктори по фізичній підготовці й спорту приділяють увагу кожному, хто займається. Спортивні зали оснащені сучасними тренажерами.
3. Молоді люди можуть самостійно організувати свій вільний час і брати участь у розробці програм.
4. Спорт у колективі - найкращий спорт.

Джерела фінансування спортивно-оздоровчих організацій

Аналіз даних закордонних досліджень показує,

що близько 70% комерційних спортивно-оздоровчих клубів відносяться до малого бізнесу, тому що чисельність працюючих становить менше 100 чол., а розмір річного доходу - до 3,5 млн. дол. Бувають і більші клуби. Більш одного відсотка клубів мають прибуток більш 3,5 млн. дол. у рік. Однак дохід приблизно 70% усіх наявних спортивно-оздоровчих клубів становить менш 1 млн. дол.

Для муніципальних спортивно-оздоровчих клубів і некомерційних організацій основним джерелом фінансування є дотації державних органів різного рівня. Розміри цих дотацій і відсоток у загальному кошторисі різні в різних клубах і країнах. Далі йдуть членські внески, надання додаткових платних послуг, внесків від спонсорів, ліцензійної діяльності, суспільних фондів і т.д.

Основними джерелами фінансування приватних і комерційних спортивно-оздоровчих клубів у закордонних країнах є:

- членські й вступні внески, що становлять до 70% усіх внесків;
- внески від оплати за тренувальні програми й консультації;
- дохід від оплати додаткових послуг, що досягає в деяких клубах 30% (табл. 2);
- доходи за рахунок нових членів клубу;
- дохід від ліцензійної діяльності й іншої комерційної діяльності;
- внески від спонсорів і благодійних фондів. Слід підкреслити, що фахівці закордонних клубів застосовують дуже гнучкі системи оплати членських внесків. Критерії оцінки ефективності роботи клубів. Середньостатистичний спортивно-оздоровчий клуб у США нараховує від 1500 до 2000 членів. Клуби відкриті, як правило, по 17 годин на день.

У США власники комерційних спортивно-оздоровчих клубів як критерій оцінки ефективності роботи клубу використовують співвідношення загального річного прибутку із загальною площею комплексу.

У закордонних клубах прийнята практика під кінець року підводити підсумки його діяльності. При цьому обов'язково враховується кількість нових членів клубу, а також тих, хто з якихось причин покинув клуб.

Таблиця 2 - Додаткові види послуг, які надаються спортивно-оздоровчими клубами

Послуги	Кількість клубів, %
Роздягальні з камерами схову	72,9
Тестування фізпідготовки	59,7
Сауна/бані	47,6
Фізіотерапія	31,4
Комп'ютери для створення програм фізпідготовки	29,1
Магазини спорттоварів	39,8

Деякі закордонні клуби працюють на повну потужність, тому практично всі вони планують збільшення своїх членів протягом року - ріст числа членів клубу в рік на 6-8% вважається задовільним, на 8-10% - гарним і на 10-12% - відмінним.

Оподаткування клубів

У багатьох закордонних країнах існує пільгове оподаткування спортивно-оздоровчих клубів, що стимулює підприємців займатися цим видом малого бізнесу. Наприклад, у Німеччині набув чинності закон

про надання допомоги спортивним клубам. Клуби одержали також право відшкодувати збитки, понесені ними в одному виді діяльності, за рахунок доходів в іншому виді. Важливо тільки стежити, щоб при фінансових операціях діяльність клубу в цілому не виявилася збитковою. А якщо ні, то він втрачає пільги при виплаті податків. Тому торгівля спортивними товарами й реманентом, здійснювана спортивним клубом, може принести йому більшу користь. Якщо врахувати, що ціни на товари, які продаються в клубах, нижче, чим у спеціалізованих магазинах, то стане ясно, що цей закон дає клубам значні переваги.

Список літератури:

1. *Нормування праці і організація робочого місця: Учебний посібник* / за ред. С.М. Погорелова // – Харків: НТУ „ХПІ”, 2018. – 400 с.
2. Погорелов С. М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці / С. М. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 151-155.
3. Погорелов С. М. Практичне застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці / С. М. Погорелов, М. І. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 8-11.
4. С.М. Погорелов Методика оцінки рівня організації праці менеджерів / С. М. Погорелов, М. І. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 125-128.
5. *Нормування праці і організація робочого місця: [навч. посібник]* / С. М. Погорелов [та ін.] ; ред. С. М. Погорелов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – 394 с.
6. Погорелов Н. И. Проблемы организации и направления совершенствования нормирования труда в условиях рыночной экономики / Н. И. Погорелов, С. Н. Погорелов // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 30-36.
7. Азаренкова Г.М. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: посібник* / Г.М. Азаренкова.-К.: «Ліра-К», 2010
8. Грішнова О.А. *Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник* / О.А. Грішнова. – К.: «Знання», 209-390с.
9. *Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності* // Уч. пос. за ред. Перерви П.Г., Погорелова М.І., Гавриш О.М. – Харків: НТУ „ХПІ”, 2004.

References(transliterated) :

1. Normuvannya pratsi i orhanizatsiia robochoho mistsia: Uchbovyi posibnyk / za red. S.M. Pohorielova // – Kharkiv: NTU „KhPI”, 2018. – 400 s.
2. Pohorielov S. M. Osoblyvosti zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v menedzhmenti ta ekonomitsi / S. M. Pohorielov // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 19 (1295). – S. 151-155.
3. Pohorielov S. M. Praktychne zastosuvannya informatsiinykh tekhnolohii v menedzhmenti ta ekonomitsi / S. M. Pohorielov, M. I. Pohorielov // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 20 (1296). – S. 8-11.
4. S.M. Pohorielov Metodyka otsinky rivnia orhanizatsii pratsi menedzheriv / S. M. Pohorielov, M. I. Pohorielov // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – № 15 (1291). – S. 125-128.
5. Normuvannya pratsi i orhanizatsiia robochoho mistsia : [navch. posibnyk] / S. M. Pohorielov [ta in.] ; red. S. M. Pohorielov ; Nats. tekhn. un-t "Kharkiv. politekhn. in-t". – Kharkiv : NTU "KhPI", 2018. – 394 s.
6. Pohorelov N. Y. Problemy orhanyzatsyy y napravleniya sovershenstvovaniya normirovaniya truda v usloviyakh rynochnoi ekonomyy / N. Y. Pohorelov, S. N. Pohorelov // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky) : zb. nauk. pr. – Kharkiv : NTU "KhPI", 2017. – № 45 (1266). – S. 30-36.
7. Azarenkova H.M. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: posibnyk / H.M. Azarenkova.-K.: «Lira-K», 2010
8. Hrishnova O.A. Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: Pidruchnyk / O.A. Hrishnova. – K.: «Znannia», 209-390s.
9. Ekonomika i marketynh vyrobnycho-pidpriemnytskoi diialnosti // Uch. pos. za red. Perervy P.H., Pohorielova M.I., Havrys O.M. – Kharkiv: NTU „KhPI”, 2004.

Надійшла (received) 05.09.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Погорелов Сергій Миколайович (Погорелов Сергей Николаевич, Pohorielov Serhii)– кандидат економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри організація виробництва і управління персоналом; тел.: (057) 707-65-07; e-mail: pogser.sp@gmail.com, (ORCID: 0000-0003-0868-2002)

Борейко Наталія Юрійівна (Борейко Наталья Юрьевна, Boreyko Natalia)– кандидат педагогічних наук, доцент, заступник завідувача кафедри «Фізичного виховання» з навчально-виховної роботи, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; e-mail: 659950@ukr.net